



## Note technique

### Evaluations conjointes

1

Introduction

2

Qu'est-ce qu'une  
évaluation  
« conjointe » ?

3

Quand opter pour une  
évaluation conjointe ?

4

Comment les  
évaluations conjointes  
devraient-elles être  
pilotées et gérées ?

5

Comment budgétiser une  
évaluation conjointe ?

6

Quels critères et  
questions une  
évaluation conjointe  
doit-elle évaluer ?

7

Comment revoir les  
produits de l'évaluation  
et garantir leur qualité ?

8

Quelles sont les  
considérations  
spécifiques aux  
évaluations conjointes  
dans toutes les phases de  
l'évaluation ?

## 1. Introduction

1. Dans le contexte du programme de développement durable à l'horizon 2030, les évaluations conjointes, en particulier au niveau décentralisé, sont de plus en plus pertinentes pour la responsabilité et l'apprentissage collectifs et pour le renforcement du leadership national. La pratique du PAM dans ce domaine s'est développée depuis 2016 et les principaux enseignements des collègues des bureaux de pays et bureaux régionaux ont contribué à enrichir cette note technique.
2. Le but de cette note technique est de clarifier les considérations spécifiques lors de la planification d'une évaluation conjointe avec les partenaires. Le Guide de procédures DEQAS reste le principal document de référence en matière d'orientations sur les procédures globales relatives aux évaluations décentralisées.
3. Le dossier de ressources du Groupe des Nations Unies pour l'Évaluation (GNUE) sur les évaluations conjointes est également un outil utile pour planifier, préparer et gérer une évaluation conjointe au sein du système des Nations Unies.<sup>1</sup>
4. Pour faciliter l'apprentissage et l'amélioration continus dans le domaine des évaluations conjointes, les responsables de l'évaluation du PAM et les responsables régionaux de l'évaluation (REO) sont encouragés à documenter les bonnes pratiques et à les communiquer au Bureau de l'évaluation (OEV).

<sup>1</sup> Dossier de ressources du GNUE sur les évaluations conjointes, 2013, <http://www.unevaluation.org/document/download/2111>

## 2. Qu'est-ce qu'une évaluation « conjointe » ?

5. L'UNEG définit une évaluation conjointe comme suit :

### Encadré 1 : Définition d'une évaluation conjointe

*Évaluation par plusieurs entités d'un sujet d'intérêt commun, d'un programme ou d'un ensemble d'activités cofinancées et mises en œuvre. Il peut y avoir plusieurs degrés de partenariat selon que les partenaires coopèrent plus ou moins au processus d'évaluation, du regroupement des ressources et de l'élaboration de rapport combiné.*

6. Conformément à la définition ci-dessus, une évaluation conjointe peut évaluer :
- des interventions conjointes cofinancées ou mises en œuvre par plusieurs partenaires ; ou
  - des interventions qui n'étaient pas (ou seulement partiellement) mises en œuvre conjointement, mais qui présentaient une forte convergence en termes d'objectifs, de secteurs / thèmes ou de modalités de mise en œuvre.
7. Une évaluation conjointe implique une prise de décision conjointe concernant la planification, la conception et l'exécution de l'évaluation. Cela comprend la définition de sa portée, son approche et sa méthodologie, la sélection de l'équipe, ainsi que l'approbation des principaux produits tels que le rapport d'évaluation. Pour le PAM, une évaluation est considérée comme une évaluation conjointe si le PAM et au moins un partenaire ont un pouvoir de décision conjoint dans le processus d'évaluation.<sup>2</sup> Si le PAM n'est en revanche qu'un membre du groupe de référence (rôle consultatif), il ne s'agit pas d'une évaluation conjointe du PAM et sort de fait de la portée de la présente note technique.
8. Des évaluations conjointes peuvent être entreprises avec tout type de partenaire (ONU, ONG, gouvernement, donateur, think tank, etc.). Elles peuvent varier considérablement en termes de concentration et de couverture géographique potentielle, comme indiqué dans le tableau 1 ci-dessous :

**Tableau 1 : Objectif potentiel et portée des évaluations conjointes**

Domaines d'intervention potentiels	Portée géographique potentielle
<ul style="list-style-type: none"><li>Programmes conjoints (deux organismes ou plus)</li><li>Interventions à l'échelle du secteur (par exemple, sécurité alimentaire)</li><li>Interventions à l'échelle du système</li><li>Thèmes transversaux (par exemple, le genre)</li><li>Modalités de cofinancement</li><li>Programmes gouvernementaux soutenus par un ou plusieurs organismes coopérants</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Un seul pays</li><li>Multinationale (dans une ou plusieurs régions)</li><li>Mondiale (généralement mandatée par un Bureau de l'évaluation central ou une autre division du Siège)</li></ul>

9. Les évaluations conjointes peuvent évaluer les éléments de procédure (par exemple l'efficacité et l'efficacité des mécanismes de coordination) et les résultats (c'est-à-dire la réalisation de résultats conjoints). Elles sont généralement menées afin de i) comprendre comment les interventions réalisées conjointement avec d'autres organismes / le gouvernement sont exécutées, ii) évaluer la valeur de la programmation conjointe et iii) approfondir une compréhension commune de ce qui fonctionne bien et de ce qui doit être reproduit, ajusté ou abandonné.

<sup>2</sup> Par exemple, si le PAM fait partie du comité directeur chargé d'approuver les principaux produits d'une évaluation gérée par un autre organisme.

### 3. Quand opter pour une évaluation conjointe ?

10. Les évaluations conjointes sont utiles dans les contextes humanitaires où l'intervention d'urgence ou de récupération implique plusieurs organismes humanitaires travaillant côte à côte vers un objectif commun.<sup>3</sup> Les évaluations humanitaires inter-agences (IAHE), par exemple, sont des évaluations indépendantes des résultats de la réponse humanitaire collective par les organisations membres du comité directeur inter-agences.<sup>4</sup>
11. Les évaluations conjointes sont également utiles dans les contextes de développement où de multiples acteurs conçoivent des programmes conjoints pour soutenir collectivement les priorités nationales de développement. À cet égard, elles constituent des instruments importants pour évoluer vers des évaluations menées par les pays et pour développer les capacités d'évaluation des partenaires.
12. L'évaluation globale de la satisfaction des besoins des bénéficiaires et l'identification des lacunes potentielles deviennent plus claires lorsque les contributions de multiples acteurs sont examinées de manière holistique. Les évaluations conjointes peuvent révéler comment des facteurs tels que la couverture géographique, les interventions sectorielles et l'implication des parties prenantes s'articulent tous ensemble.
13. La décision de mener une évaluation conjointe doit être prise au cas par cas, compte tenu de sa valeur ajoutée potentielle, des avantages, des coûts et des risques encourus. Deux questions fondamentales devraient guider la prise de décision par les divisions du PAM au bureau de pays, du bureau régional ou du Siège sur la meilleure approche à suivre dans leur contexte et leurs circonstances spécifiques :
  - Existe-t-il des « facteurs d'incitation » qui appellent une approche conjointe ?
  - Existe-t-il des exigences minimales pour une évaluation conjointe ?
14. L'encadré 2 met en évidence des « facteurs d'incitation », c'est-à-dire des situations dans lesquelles des évaluations conjointes peuvent être particulièrement utiles.

#### Encadré 2 : Situations dans lesquelles une évaluation conjointe devrait être envisagée<sup>5</sup>

1. L'intervention est un programme cofinancé ou conjoint, c'est-à-dire conçu et mis en œuvre conjointement avec un large objectif (par exemple, un programme conjoint de sécurité alimentaire, d'eau et d'assainissement ainsi que de nutrition avec différents organismes menant ces composantes individuelles).
  2. Les résultats de l'évaluation devraient alimenter un éventuel programme conjoint.
  3. Des questions et des préoccupations systémiques se posent concernant la large contribution des Nations Unies aux objectifs de développement national ou une question systémique est en cours de résolution (par exemple, une évaluation des résultats collectifs des Nations Unies par le biais des plans-cadres UNSDCF, des approches sectorielles (SWAps)<sup>6</sup>, des plans communs de réponse humanitaire).
  4. Il convient d'aborder les grandes questions ou préoccupations politiques (par exemple l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (GEWE)).
  5. Les parties prenantes aspirent à concevoir des programmes basés sur des preuves plus complètes que pourrait offrir une évaluation de leur propre programme.
  6. Les problèmes abordés sont trop sensibles ou potentiellement controversés pour qu'un seul organisme / partenaire puisse s'y attaquer.
  7. Le fardeau global de l'évaluation pour les acteurs nationaux peut être réduit en combinant les évaluations.
  8. Les budgets des organismes individuels sont trop faibles pour commander des évaluations individuelles, mais réunis, ils sont suffisants pour une évaluation conjointe.
  9. Il existe une opportunité de renforcer l'appropriation et l'adhésion nationales, ainsi que les politiques nationales, les dispositifs de gouvernance, les procédures et les outils grâce à une évaluation conjointe. À leur tour, les évaluations conjointes peuvent donner au PAM l'occasion de se faire une idée approfondie des modes de fonctionnement des organismes publics.
  10. Un ou plusieurs donateurs ont demandé que l'évaluation soit une évaluation conjointe.
15. Dans la mesure où le PAM travaille avec un large éventail de partenaires au niveau des pays (organismes des Nations Unies, acteurs gouvernementaux nationaux, ONG et société civile), nombre de ces justifications s'appliqueront à des degrés divers dans différents contextes nationaux.
  16. En présence d'un ou de plusieurs des « facteurs d'incitation » décrits dans l'encadré 2, le PAM et ses partenaires doivent soigneusement évaluer si des exigences minimales sont en place avant de décider de commander une évaluation conjointe. Le tableau 3 ci-dessous énumère les exigences à respecter avant de se lancer dans une évaluation conjointe.

<sup>3</sup> ALNAP (2013) : Ce que nous savons de l'évaluation conjointe, <http://www.alnap.org/resource/9537>.

<sup>4</sup> <https://interagencystandingcommittee.org/inter-agency-humanitarian-evaluations>.

<sup>5</sup> Adapté du dossier de ressources du GNUE 2013 sur les évaluations conjointes, <http://www.uneval.org/document/detail/1620>

<sup>6</sup> <http://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/3159.pdf>

### Encadré 3 : Exigences minimales pour que le PAM entreprenne une évaluation conjointe



17. Lorsque TOUTES les exigences minimales sont remplies, les partenaires doivent opter pour une évaluation conjointe. Si certaines exigences ne sont pas remplies, le responsable régional de

**l'évaluation (REO) et / ou le service d'assistance du Bureau de l'évaluation doivent être contactés pour discuter de la voie à suivre.**

18. Le dossier de ressources du GNUM sur les évaluations conjointes résume également les avantages et les défis potentiels des évaluations conjointes pour le système des Nations Unies (voir le tableau 2 adapté ci-dessous). Celles-ci s'appliquent également aux scénarios dans lesquels les bailleurs de fonds ou d'autres partenaires sont co-demandeurs.

**Tableau 2 : Avantages et défis potentiels des évaluations conjointes<sup>7</sup>**

Avantages	Défis potentiels
Augmente l'impartialité et la légitimité	L'indépendance / l'impartialité des évaluations conjointes (avec le gouvernement) peuvent être menacées dans des situations d'ingérence politique
Contribue à favoriser un sens collectif de la responsabilité	Le manque de clarté sur les responsabilités pour les actions de suivi peut affaiblir la responsabilisation de l'évaluation
Portée plus large et évaluation plus holistique	Le nombre de questions d'évaluation peut devenir trop élevé pour être abordé de manière réaliste si les attentes des partenaires ne sont pas bien gérées
Améliore la compréhension mutuelle et l'apprentissage commun ; renforce le partenariat entre les organismes demandeurs	Déséquilibre de pouvoir et d'engagement entre les partenaires, en particulier lorsqu'un organisme est un bailleur de fonds important d'une activité
Renforce la coordination et la collaboration en vue de la conception et de la mise en œuvre des futures interventions	Un calendrier potentiellement plus long compte tenu de la nécessité d'une meilleure coordination ; cela pourrait affecter la rapidité du rapport et réduire l'utilité des résultats
Favorise le partage des coûts, réduisant ainsi les coûts financiers et les demandes administratives de chaque commanditaire	Une portée plus large et plus complexe combinée à des procédures de consultation étendues peut augmenter les coûts de l'évaluation
Utile pour élaborer des messages politiques cohérents	Les différences éventuelles entre les priorités politiques peuvent être difficiles à concilier au sein du processus d'évaluation, ce qui peut rendre la prise de décision difficile
Crédibilité accrue et appropriation plus large des conclusions et recommandations	Les résultats peuvent ne pas répondre aux exigences de responsabilité de chaque organisme / partenaire
Contribue à limiter le nombre total d'évaluations entreprises, réduisant ainsi le fardeau des parties prenantes	Les modalités de coordination peuvent être plus complexes
Peut produire des évaluations de meilleure qualité	Les données multisectorielles peuvent être plus compliquées à collecter et à analyser ; Absence d'accord sur les normes de qualité à appliquer
Contribue au renforcement de la capacité nationale d'évaluation si elle est menée en partenariat avec un gouvernement (voir Annexe 3)	Les considérations d'inclusion doivent être équilibrées avec celles visant à minimiser la surcharge des partenaires nationaux

19. Le PAM a produit une [vidéo](#) qui illustre la valeur ajoutée des évaluations conjointes dans le cadre de l'évaluation des programmes d'alimentation scolaire.

## 4. Comment les évaluations conjointes devraient-elles être pilotées et gérées ?

20. La création d'une structure de gouvernance efficace est l'une des étapes les plus cruciales des évaluations conjointes. La structure doit être composée de tous les organismes / partenaires clés censés avoir un rôle décisionnel. Pour que cela reste efficace et gérable, le nombre d'organismes faisant partie de la structure de gouvernance ne doit pas être trop important. Il convient de nommer un seul représentant pour chaque organisme et de s'assurer que cette personne a le bon profil pour s'engager de manière appropriée dans les discussions et prendre des décisions au nom de son organisme. La structure de gouvernance des évaluations

<sup>7</sup> Dossier de ressources du GNUM 2013 sur les évaluations conjointes, <http://www.uneval.org/document/detail/1620>

conjointes diffère légèrement des évaluations dans lesquelles le PAM commande seul l'évaluation, comme indiqué dans le tableau 3.

**Tableau 3 : Principales structures de gouvernance – Évaluation du PAM par rapport à une évaluation conjointe**

Rôle dans le processus d'évaluation	Évaluation du PAM	Évaluation conjointe
Fournir une <b>orientation stratégique globale</b> et prendre des <b>décisions clés</b> quant à l'évaluation, y compris l'approbation des produits d'évaluation	<b>Comité d'évaluation</b> : Composé du personnel du PAM et présidé par le Directeur de pays / Directeur de pays adjoint du PAM <sup>8</sup>	<b>Comité d'organisation</b> : Composé des responsables des différents organismes / entités demandeurs de l'évaluation et présidé ou coprésidé par un ou plusieurs d'entre eux.
<b>Piloter des procédures d'évaluation</b> à travers les six phases, y compris la rédaction du mandat, l'identification de l'équipe d'évaluation, <b>assurer la qualité</b> des produits de l'évaluation, garantir une <b>communication régulière</b> avec les parties prenantes et <b>conseiller le comité d'évaluation / comité directeur sur les décisions clés</b> concernant l'évaluation	<b>Responsable de l'évaluation du PAM</b>	<b>3 options</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un responsable de l'évaluation unique</li> <li>• Un groupe de gestion de l'évaluation conjointe avec représentation partielle des unités demandeuses</li> <li>• Un groupe de gestion de l'évaluation conjointe composé de toutes les unités demandeuses</li> </ul> Voir le paragraphe 21 ci-après pour plus d'informations.
<b>Révision et commentaires</b> sur les <b>produits d'évaluation</b> du projet à titre consultatif, <b>sans responsabilités de gestion</b>	<b>Groupe de référence</b> : Présidé par le Directeur de pays / Directeur de pays adjoint du PAM <sup>9</sup> et composé de parties prenantes internes et externes du PAM	<b>Groupe de référence</b> : Présidé par le(s) président(s) du comité directeur et composé de parties prenantes internes représentant les différents organismes / entités demandeurs et les parties prenantes externes. Cependant, pour rester viable, chaque organisme ne devrait nommer qu'un seul membre du personnel pour faire partie du groupe de référence. Cette personne regroupera les observations des autres membres du personnel. Dans le cas où les parties prenantes seraient nombreuses, le groupe de référence peut être divisé en deux : un groupe de référence interne (composé de représentants des organismes / entités demandeurs) et un groupe de référence externe (composé d'autres parties prenantes externes). <sup>10</sup>

21. Le niveau d'engagement des divers organismes / entités dans la gestion de l'évaluation conjointe peut varier. Bien que chaque évaluation conjointe ait tendance à avoir une configuration unique, nous pouvons classer de manière générale les différentes modalités de gestion selon les options suivantes (voir également la figure 1) :

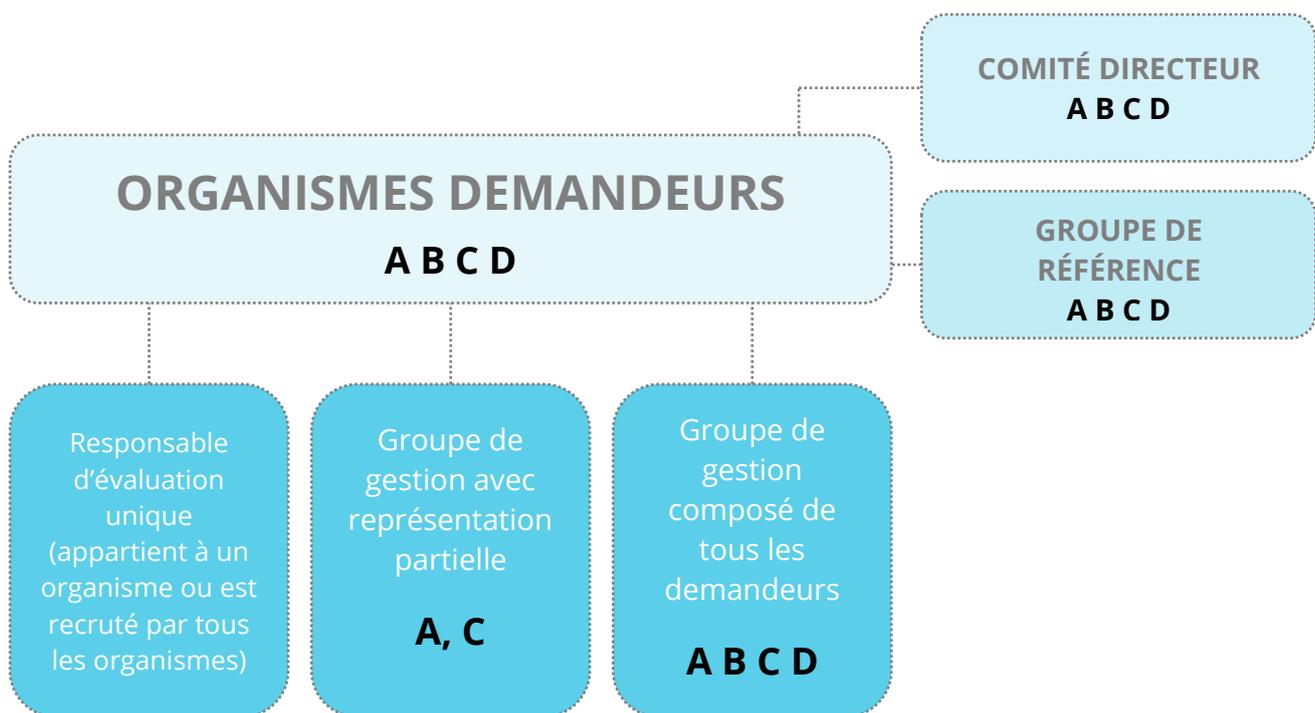
<sup>8</sup> Ou un cadre supérieur dans les bureaux régionaux /le Siège respectivement dans le cas d'une évaluation décentralisée mandatée par le bureau régional ou une division du Siège.

<sup>9</sup> Voir la note de bas de page 8 ci-dessus.

<sup>10</sup> Le mandat du groupe de référence fourni dans la [Note technique sur le groupe de référence](#) devrait être ajusté en fonction du contexte de l'évaluation conjointe.

- **Modèle 1 : Un responsable de l'évaluation unique.** Un organisme dirige la gestion de l'évaluation. Les autres demandeurs sont consultés. Alternativement, un responsable de l'évaluation externe est recruté par tous les organismes demandeurs pour gérer les procédures d'évaluation en leur nom.
- **Modèle 2 : Groupe de gestion de l'évaluation conjointe avec représentation partielle des unités demandeuses.** Certains organismes demandeurs assument des responsabilités de gestion de l'évaluation. Les autres demandeurs sont consultés.
- **Modèle 3 : Groupe de gestion de l'évaluation conjointe composé de toutes les unités demandeuses.** Chaque organisme nomme un membre du personnel qui participera activement et également en tant que responsable de la co-évaluation.

Fig. 1 : Options pour la gestion des évaluations conjointes



22. Dans toute évaluation conjointe, le PAM est membre à part entière du comité directeur et, à ce titre, prend des décisions sur l'évaluation. Dans le même temps, le PAM peut avoir différents niveaux de participation dans la gestion de l'évaluation : 1) le PAM dirige la gestion de l'évaluation ; 2) le PAM codirige la gestion de l'évaluation avec d'autres organismes partenaires ; et 3) le PAM n'est pas directement impliqué dans la gestion de l'évaluation. Lorsque le PAM gère ou cogère l'évaluation conjointe, l'évaluation compte pour les normes de couverture des évaluations décentralisées du PAM. Cependant, lorsque le PAM n'est pas directement impliqué dans la gestion de l'évaluation conjointe, celle-ci ne compte PAS dans les normes de couverture des évaluations décentralisées du PAM.
23. Si le PAM dirige la gestion de l'évaluation, les procédures de ressources humaines ou d'achat du PAM doivent servir à engager l'équipe d'évaluation. Si le PAM cogère l'évaluation avec d'autres partenaires ou si un responsable de l'évaluation recruté en externe gère l'évaluation au nom des partenaires, les systèmes et processus du PAM ou d'un autre partenaire peuvent être utilisés. Si un partenaire autre que le PAM dirige la gestion de l'évaluation, ce partenaire devrait engager l'équipe d'évaluation dans le cadre de ses propres procédures de ressources humaines ou d'achat.
24. Le tableau 4 présente un certain nombre de critères à prendre en compte pour déterminer le rôle que jouera le PAM dans la gestion d'une évaluation conjointe - du chef de file à l'un des co-responsables.

**Tableau 4 : Critères visant à déterminer le rôle du PAM dans la gestion d'une évaluation conjointe**

<p><b>Rôle dans la gestion d'une subvention pour un programme conjoint</b></p>	<p>Si le PAM est le chef de file dans le cadre d'un programme conjoint, il est logique de jouer un rôle important dans la gestion de l'évaluation, probablement en tant que responsable de l'évaluation (modèle 1) ou l'un des co-responsables de l'évaluation (modèle 2).</p> <p>Les principales raisons pour lesquelles le PAM joue un rôle clé peuvent inclure :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il est responsable du budget des activités transversales de suivi et d'évaluation du programme conjoint ;</li> <li>• Il convoque généralement des réunions / consultations clés ;</li> <li>• Il offre la meilleure vue d'ensemble de la conception et de la mise en œuvre des programmes ; et / ou</li> <li>• Il a établi des lignes de communication avec les principales parties prenantes.</li> </ul>
<p><b>Capacité de gestion des évaluations respectives des organismes</b></p>	<p>Un responsable de l'évaluation requiert un ensemble de compétences allant des compétences techniques aux compétences en communication et en relations interpersonnelles (se reporter au <u>Cadre de compétences en évaluation du GNUE</u> pour plus de détails). Il / elle doit démontrer suffisamment d'expérience et de compétences pour être considéré comme crédible par les parties prenantes.</p> <p>Si la direction du PAM envisage de proposer au PAM d'assumer le rôle de chef de file (modèle 1), elle doit être convaincue que le responsable de l'évaluation désigné possède ces compétences, étant entendu que le spécialiste régional de l'évaluation est disponible pour aider le responsable de l'évaluation au bureau de pays si nécessaire.</p> <p>En outre, si le PAM considère que les autres demandeurs n'ont pas les compétences suffisantes pour gérer l'évaluation, il doit veiller à apporter les compétences requises et à faire partie du groupe de gestion.</p>
<p><b>Temps disponible</b></p>	<p>Lorsqu'il accepte de diriger la gestion ou d'être co-responsable d'une évaluation conjointe, le PAM doit avoir l'assurance de pouvoir répondre aux exigences en termes de temps de travail pendant toute la durée de l'évaluation. L'expérience a montré que le manque de continuité dans la gestion de l'évaluation compromettra la qualité et la ponctualité de l'évaluation.</p> <p>Si aucun des membres du personnel des organismes demandeurs ne dispose de suffisamment de temps ou de capacités pour gérer l'évaluation conjointe, les organismes devraient envisager de combiner les ressources pour recruter un responsable de l'évaluation dédié qui représentera tous les organismes demandeurs. Il / elle doit avoir une expérience de la gestion de l'évaluation et une certaine familiarité avec (une ou plusieurs) des entités demandeuses ou avec l'objet de l'évaluation.</p>
<p><b>Variations du niveau de maturité de la fonction d'évaluation des organismes demandeurs</b></p>	<p>Toutes les organisations internationales ou homologues nationaux peuvent ne pas être au même stade en termes de niveau de maturité de leurs fonctions d'évaluation respectives, y compris la définition de normes claires, la disponibilité d'orientations et d'autres mécanismes de soutien, les dispositions d'impartialité, les systèmes d'assurance qualité et d'évaluation, etc.</p> <p>Si les partenaires mandataires de l'évaluation conjointe en sont à un stade émergent, il est logique que le PAM assume un rôle de chef de file dans la gestion de l'évaluation. Cela garantira que les procédures d'évaluation puissent être gérées en toute confiance, conformément au système d'assurance qualité des évaluations décentralisées du PAM.</p>
<p><b>Financement de l'évaluation</b></p>	<p>Si la totalité ou une partie substantielle du budget de l'évaluation est financée par le PAM, celui-ci doit être activement impliqué dans la gestion de l'évaluation.</p> <p>L'inverse n'est pas vrai : les partenaires (y compris le PAM) qui ne contribuent pas ou peu au budget d'évaluation peuvent toujours faire partie du groupe de gestion. Par exemple, le PAM peut couvrir la plupart des coûts d'évaluation, mais décide de faire une évaluation conjointe avec un homologue national et encourage le gouvernement à faire pleinement partie du Groupe de gestion de l'évaluation.</p>
<p><b>Nombre total d'agences ayant commandité l'évaluation conjointe</b></p>	<p>S'il y a plus de quatre organismes demandeurs, il ne sera pas pratique de les faire tous participer pleinement à la gestion quotidienne de l'évaluation. Si le PAM fait partie des organismes les mieux dotés en ressources, il devrait faire partie du groupe de gestion (modèle 2).</p>

25. Tous les organismes demandeurs doivent avoir une compréhension commune du rôle du groupe de gestion conjointe par rapport au rôle du comité directeur lors de la mise en place d'une structure de gouvernance pour une évaluation conjointe. Toutes les unités demandeuses doivent être au clair avec la décision finale concernant la structure de gestion et de gouvernance – cette décision ne peut être imposée par l'un des partenaires. La responsabilité et la composition des différents éléments de la structure de gouvernance doivent être décrites dans le mandat de l'évaluation et / ou un mandat spécifique pour chaque élément.
26. Même si le PAM n'est pas le principal responsable de l'évaluation, il devrait guider la sélection du chef de file en fonction des critères ci-dessus (rôle dans la mise en œuvre, maturité de la fonction d'évaluation, capacité de gestion de l'évaluation, disponibilité du temps et contribution financière à l'évaluation).
27. Pour alléger le fardeau de l'organisme en charge de la gestion, des tâches de gestion spécifiques peuvent être confiées à d'autres organismes demandeurs. Ce faisant, il est important de recenser les avantages comparatifs de chaque organisme qui peuvent rendre l'évaluation plus efficace, par exemple un personnel de communication dédié, l'accès aux principales parties prenantes, une implantation ferme sur le terrain ou des systèmes de collecte de données à distance.
28. Il existe des circonstances particulièrement difficiles, dans lesquelles une approche prudente est justifiée :
  - a. **Niveaux centralisés et décentralisés combinés.** L'un des organismes demandeurs participe à l'évaluation conjointe par le biais de sa fonction d'évaluation centralisée, tandis que les autres organismes s'engagent au niveau décentralisé. Dans ce cas, il est probable que les différents partenaires aient différents niveaux d'expérience / d'expertise dans la gestion de l'évaluation. Par conséquent, toutes les organismes co-responsables devraient s'engager à un partage systématique des connaissances et à une communication pour soutenir la prise de décision conjointe. Dans de tels cas, les bureaux de pays du PAM bénéficieront d'un soutien particulièrement étroit de la part du responsable régional de l'évaluation.
  - b. **Membres de l'équipe d'évaluation mixte, internes et externes.** Certains bureaux d'évaluation indépendants (autres que le Bureau de l'évaluation) peuvent assumer un double rôle de gestion et d'exécution de l'évaluation (le responsable de l'évaluation fait également partie de l'équipe d'évaluation). Dans de tels cas, il sera important, au stade de la planification, de réfléchir à la manière d'éviter un biais potentiel de l'exercice d'évaluation en faveur de l'un des organismes. Par exemple, il serait utile que l'un des autres membres de l'équipe d'évaluation ait déjà évalué ou travaillé pour le PAM (et pour d'autres partenaires ne faisant pas partie de l'équipe d'évaluation). En outre, il serait important de s'assurer que les questions d'évaluation et les outils de collecte de données reflètent également les intérêts de tous les demandeurs, et que les activités à visiter et les personnes à interroger couvrent adéquatement la portée de l'évaluation. Dans tous les cas, il n'est pas possible pour un membre d'une fonction d'évaluation décentralisée de faire partie d'une équipe d'évaluation mixte car il ne devrait pas avoir accès aux informations confidentielles fournies par les personnes interrogées dans le cadre de l'évaluation.
  - c. **Évaluations conjointes multinationales.** La structure de gestion d'une évaluation décentralisée conjointe devient encore plus complexe si l'évaluation couvre plusieurs pays. Les unités du siège ou les bureaux régionaux qui envisagent de se lancer dans ce type d'évaluation conjointe sont encouragés à contacter le service d'assistance du Bureau de l'évaluation pour obtenir des conseils et un soutien plus personnalisé. Les coordonnateurs du programme conjoint au siège ou au bureau régional, même s'ils n'ont pas été impliqués quotidiennement dans le programme conjoint au niveau des bureaux de pays, ne devraient pas être nommés en tant que responsables de l'évaluation si une évaluation de la pertinence et / ou des performances de l'organe de coordination fait partie de la portée de l'évaluation. Il s'agit de respecter le principe d'indépendance et d'impartialité. Idéalement, les organismes pourraient regrouper des ressources pour recruter un responsable de l'évaluation dédié et expérimenté qui représentera tous les organismes.

## 5. Comment budgétiser une évaluation conjointe ?

29. L'accord sur le budget d'une évaluation conjointe est une autre étape cruciale dans la préparation du terrain pour un exercice réussi. Le budget doit être élaboré de manière réaliste en fonction de la portée et de la complexité de l'évaluation. Il doit être ventilé selon différents éléments de coût, y compris une ligne pour les imprévus. Cela facilitera une résolution rapide et évitera les désaccords si des coûts supplémentaires imprévus devaient être encourus pendant l'évaluation.
30. En fonction du nombre d'acteurs impliqués, les évaluations conjointes peuvent parfois être plus coûteuses que les évaluations d'un seul organisme, car elles peuvent nécessiter des équipes plus importantes et davantage de temps. En particulier, les évaluations menées conjointement avec le gouvernement devraient prévoir suffisamment de temps pour plusieurs cycles de consultation. Compte tenu du niveau d'effort élevé et des compétences solides requises pour la gestion des évaluations conjointes, le budget peut également inclure les coûts d'un responsable de l'évaluation dédié à plein temps si la capacité ou le temps du personnel au sein des organismes demandeurs est insuffisant.
31. Alors que les coûts d'évaluation globaux sont généralement plus élevés pour les évaluations conjointes, dans de nombreux cas, ils peuvent être partagés entre les organismes, réduisant ainsi la charge financière de chaque organisme. Le budget global de l'évaluation et les contributions des organismes respectifs devraient être examinés au stade de la planification, idéalement au moment de la conception de la ou des interventions à évaluer. Dans le cas d'un programme conjoint, où le budget d'évaluation est géré par un organisme chef de file, les modalités financières de l'évaluation sont simples. Lorsque ce n'est pas le cas, les partenaires doivent décider de l'organisme qui engagera l'équipe d'évaluation au nom de tous les partenaires. Il convient d'éviter les situations dans lesquelles les lignes budgétaires sont réparties entre les organismes (par exemple, un organisme recrute des évaluateurs nationaux et prend en charge les frais de voyage; l'autre recrute des évaluateurs internationaux). La passation de marchés par un organisme nécessite de clarifier au préalable la procédure et l'application potentielle des coûts indirects pour le transfert de fonds entre organismes.
32. Les allocations budgétaires pour les évaluations conjointes avec les partenaires gouvernementaux ne doivent pas provenir uniquement du budget d'évaluation du portefeuille de pays. Dans la mesure où les évaluations avec les partenaires gouvernementaux contribuent généralement au renforcement des capacités nationales d'évaluation, une partie de leurs coûts pourrait également être couverte par les fonds disponibles provenant des « coûts de mise en œuvre » d'une activité de « renforcement des capacités ».

## 6. Quels critères et questions une évaluation conjointe doit-elle évaluer ?

33. Bien que chaque évaluation conjointe comporte des questions différentes, elle évalue généralement la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact, la durabilité, la pertinence, la couverture et / ou la connectivité d'une intervention conjointe ou d'une gamme d'interventions convergentes (voir [Note technique sur les critères d'évaluation et les questions](#)).
34. Il est important que les partenaires s'entendent sur **une liste ciblée et concise de questions d'évaluation** pendant les phases de planification et de préparation de l'évaluation afin d'éviter une analyse superficielle. Un bon point de départ est de s'assurer qu'il existe un consensus autour de la théorie du changement pour l'intervention. Si aucune théorie du changement n'est disponible, elle peut être reconstruite (voir la [Note technique sur l'utilisation des modèles logiques](#)).
35. Par défaut, certaines questions d'une évaluation conjointe doivent se rapporter à la pertinence de la collaboration entre les organisations pendant la conception et la mise en œuvre des activités du programme / projet. L'encadré 4 ci-dessous fournit quelques exemples de questions d'évaluation liées à la collaboration.

#### Encadré 4 : Exemples de questions d'évaluation liées à la programmation / mise en œuvre conjointe et aux critères associés du CAD de l'OCDE

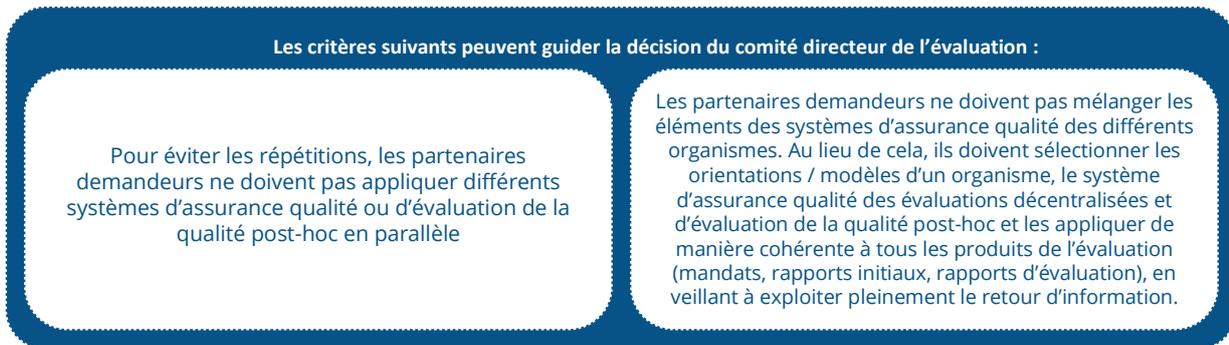
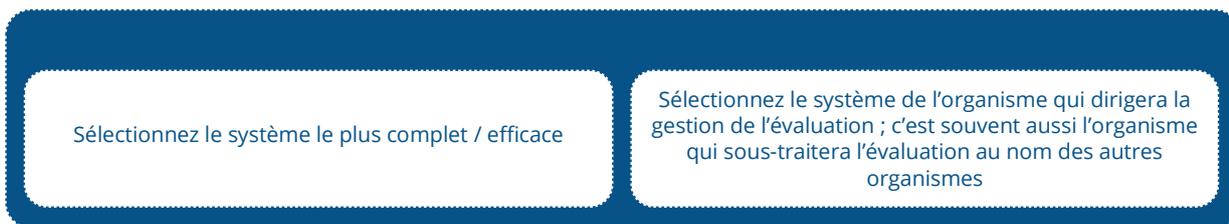
<b>Cohérence</b>	Dans quelle mesure les facteurs contextuels (stabilité / instabilité politique, mouvements de population, etc.) ont-ils été pris en compte dans la conception et la réalisation de l'intervention conjointe ?
<b>Efficacité</b>	Comment une programmation conjointe a-t-elle amélioré les résultats escomptés en termes de résultats et d'efficacité opérationnelle ?
<b>Impact</b>	Comment une planification, une analyse et une conception conjointes ont-elles contribué aux résultats / résultats des politiques nationales plus larges ?
<b>Efficience</b>	Dans quelle mesure et comment une programmation conjointe a-t-elle conduit à une meilleure cohérence au sein de l'intervention ?
<b>Durabilité</b>	Dans quelle mesure une coordination conjointe a-t-elle conduit à des partenariats et des synergies à plus long terme ?

## 7. Comment revoir les produits de l'évaluation et garantir leur qualité ?

36. La qualité et la crédibilité de l'évaluation ne doivent en aucun cas être compromises.
37. S'assurer de la qualité d'une évaluation commence par l'examen de ses produits. La coordination du retour d'information sur les produits de l'évaluation risque de devenir très complexe pour les évaluations conjointes. Il est donc conseillé de :
- Limiter le nombre de membres du groupe de référence à un membre du personnel par organisme. Ce personnel est ensuite chargé de soumettre le retour d'information pour l'organisme dans son ensemble (mécanisme en cascade) ;
  - Orienter les parties prenantes vers l'examen et les commentaires sur des parties spécifiques du rapport qui les concernent directement (ou du moins hiérarchiser ces sections spécifiques) ;
  - Consulter lors de réunions en face à face ou virtuelles (c'est-à-dire pas par courrier électronique), pour permettre un consensus plus efficace ;
  - Pour les questions controversées, organiser des réunions préparatoires bilatérales (avant la consultation officielle) avec les principaux décideurs parmi les organismes participants ;
  - Prévoyez suffisamment de temps pour examiner le rapport final, mais demandez des commentaires sur une base de « non-objection » (pas de réponse = d'accord) afin que le processus ne soit pas interrompu pendant une période inutilement longue.
38. Les organismes des Nations Unies et les gouvernements utilisent également de plus en plus une combinaison de mécanismes d'assurance qualité internes et externes pour garantir la qualité des rapports d'évaluation. Le système d'assurance qualité des évaluations décentralisées (DEQAS) du PAM comprend un ensemble complet de directives<sup>11</sup>, un service d'assurance qualité (QS) externalisé, une assistance technique des responsables régionaux de l'évaluation (REO) et du service d'assistance du Bureau de l'évaluation, et une évaluation de la qualité post-hoc (PHQA). Les mécanismes d'assurance qualité du PAM ont été mentionnés de manière très positive par d'autres organismes des Nations Unies, mais d'autres partenaires peuvent avoir des systèmes tout aussi solides. Le comité directeur de l'évaluation devrait décider au stade de la planification quel système d'assurance qualité sera appliqué à l'évaluation conjointe et spécifier ces informations dans le mandat. Voir la figure 2 pour l'arbre décisionnel du système d'assurance qualité.
39. **En l'absence d'une compréhension commune des normes d'évaluation et d'un accord clair sur les mécanismes d'répondant à ces normes, la division du bureau de pays / bureau régional / Siège devrait proposer à ses partenaires de mener un autre type d'exercice (un examen par exemple) ou de se retirer de l'évaluation conjointe. Le PAM peut encore proposer de faire partie du Groupe de référence, mais cette évaluation ne sera pas considérée comme une évaluation conjointe du PAM.**

<sup>11</sup> Le programme DEQAS du PAM comprend un guide de procédures, des notes techniques, des listes de contrôle de la qualité et des modèles pour les produits de l'évaluation (mandat, rapport initial, rapport final).

**Fig. 2 : Décider quel système d'assurance qualité s'applique à l'évaluation conjointe**



**Le PAM dirige la gestion de l'évaluation (modèle 1)**

[Voir le paragraphe 21 et la figure 1 ci-dessus pour plus de précisions sur les différents modèles]

**Le PAM cogère l'évaluation (modèle 2 ou 3) et les autres partenaires ne disposent pas de systèmes d'assurance qualité officiels**

**L'évaluation est gérée par un responsable d'évaluation recruté en externe (modèle 1) et les autres partenaires ne disposent pas de systèmes d'assurance qualité officiels**



**Le PAM n'est pas impliqué dans la gestion de l'évaluation (modèle 1 ou 2)**

**APPLICATION DU SYSTÈME D'ASSURANCE QUALITÉ DU PAM**  
Cela signifie concrètement que l'évaluation conjointe:

- Suit les directives et les modèles DEQAS du PAM
- Est soumise à l'externalisation de l'assurance qualité des évaluations décentralisées du PAM

Est soumise à l'évaluation de la qualité post-hoc du PAM. Le récapitulatif des résultats de l'évaluation de la qualité post-hoc doit être communiqué à la direction du PAM, aux organismes partenaires et à l'équipe d'évaluation. Le récapitulatif sera également publié sur les sites Web internes et externes du PAM. Les résultats seront regroupés dans le rapport d'évaluation annuel.

**APPLICATION DU SYSTÈME D'ASSURANCE QUALITÉ D'UNE AGENCE PARTENAIRE**  
Cela signifie concrètement que l'évaluation conjointe:

- Est contractée par l'organisme partenaire
- Suit les conseils et les modèles de l'organisme partenaire
- Est soumise à l'assurance qualité des évaluations décentralisées de l'organisme

Est soumise à l'évaluation de la qualité post-hoc de l'organisme partenaire (dans le cas où l'organisme partenaire n'a pas d'évaluation de la qualité post-hoc, le service d'évaluation de la qualité post-hoc du PAM doit être utilisé). Une page récapitulative des résultats de l'évaluation de la qualité post-hoc de l'organisme partenaire sera publiée sur les sites Web internes et externes du PAM. Les résultats ne seront PAS agrégés dans le rapport d'évaluation annuel.

Dans les deux cas, les partenaires doivent s'assurer qu'ils ont une compréhension commune d'un calendrier réaliste pour appliquer les mécanismes d'assurance qualité et être en mesure d'investir le niveau d'effort estimé pour examiner les produits du projet. Ceci est particulièrement crucial pour les évaluations conjointes avec les partenaires nationaux.

## 8. Quelles sont les considérations spécifiques aux évaluations conjointes dans toutes les phases de l'évaluation ?

40. Les principales phases et étapes d'une évaluation décentralisée du PAM sont décrites dans le Guide de procédures DEQAS. Dans le même temps, certaines étapes ou considérations supplémentaires s'appliquent aux évaluations conjointes. Celles-ci sont présentées dans le tableau 5 ci-dessous. Des conseils supplémentaires sont disponibles dans le dossier de ressources du GNUE.

Tableau 5 : Phases d'évaluation – considérations spécifiques aux évaluations conjointes

<p><b>Phase 1 PLANIFICATION</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lors de l'examen de la portée et du calendrier de l'évaluation conjointe, vérifiez les synergies avec d'autres évaluations dans le pays / la région, et avec les cycles de planification et d'évaluation de l'UNSDCF.</li> <li>• Le cas échéant, demandez une lettre d'engagement aux autres organismes confirmant l'intention de mandater une évaluation conjointe.</li> <li>• Vérifier si les conditions minimales (encadré 2 ci-dessus) pour l'engagement du PAM dans les évaluations conjointes sont remplies.</li> <li>• Saisir l'évaluation dans le SIG.</li> </ul> <p><b>Bâtir un consensus sur les principales caractéristiques de l'évaluation conjointe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Déterminer qui sont les partenaires aux niveaux mondial, régional et national et quels organismes devraient faire partie du comité directeur et du groupe de gestion conjoint. Demander leur large adhésion et créer un environnement collaboratif et un consensus grâce à une réunion en face à face.</li> <li>• Analyser les risques institutionnels et contextuels qui peuvent inclure, par exemple :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- des points de vue divergents sur les objectifs de l'évaluation conjointe ;</li> <li>- des différences dans les principes de responsabilité (par exemple en ce qui concerne la diffusion publique) ;</li> <li>- des défis liés à l'identification et à la mise en commun des fonds pour l'évaluation ;</li> <li>- des ressources humaines insuffisantes, limitant la capacité des organismes à diriger et gérer l'évaluation ;</li> <li>- l'absence de consensus sur les rôles et responsabilités, les systèmes d'assurance qualité, les modèles et les procédures ;</li> <li>- la disponibilité et la cohérence limitées des données de suivi au sein des organismes ;</li> <li>- des sensibilités politiques vis-à-vis d'un ou de plusieurs organismes, qui peuvent remettre en cause la collecte de données et la diffusion des résultats de l'évaluation.</li> </ul> </li> <li>• Reconfirmer les grandes caractéristiques de l'évaluation (objectif, portée, calendrier, budget et modalités de gouvernance) avec les partenaires, si possible dans des accords formalisés. Prévoir suffisamment de temps pour aligner les attentes sur les produits de l'évaluation et déterminer les étapes du processus d'évaluation. Préciser que l'évaluation conjointe aboutira à un rapport unique et convenir si des produits supplémentaires spécifiques sont requis pour chaque organisme.</li> <li>• Convenir des procédures de sélection et de contractualisation de l'équipe d'évaluation, impliquant les achats / ressources humaines des différents organismes. Proposer le choix des accords à long terme (LTA) du PAM pour le recrutement des équipes d'évaluation.</li> <li>• Évaluer et convenir des systèmes d'assurance qualité et d'évaluation de la qualité post-hoc à appliquer.</li> <li>• Définir de manière large les éléments clés du plan de diffusion et de communication de l'évaluation, en recherchant des opportunités pour organiser des événements communs et / ou élaborer des produits de communication communs (vidéos, médias sociaux, etc.).</li> <li>• Prévoir une phase de préparation plus longue que celle prévue dans le DEQAS.</li> </ul>
<p><b>Phase 2 PRÉPARATION</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confirmer à nouveau la participation du PAM à l'évaluation conjointe, ainsi que le rôle du PAM et des partenaires dans la gestion de l'évaluation.</li> </ul>

- Promouvoir la confiance mutuelle et la confiance entre les partenaires, plutôt qu'un contrôle bureaucratique strict et des processus administratifs prédéterminés.<sup>12</sup>
- Créer un plan de travail et un calendrier des réunions pour informer les partenaires à l'avance du moment où leurs contributions/ engagement seront/sera nécessaire(s).
- Convenir d'arrangements logistiques et administratifs, décrivant explicitement les responsabilités respectives.
- Convenir de mécanismes d'impartialité et d'indépendance.

### Mécanismes de gouvernance et engagement de partenariat

#### Généralités

- Déterminer avec les autres organismes / partenaires si un groupe de gestion conjoint sera créé ou si un chef de file dédié sera nommé. En cas de recrutement d'un responsable de l'évaluation dédié, veiller à prévoir suffisamment de jours ouvrables pour la gestion de l'ensemble du processus d'évaluation, y compris pour maintenir une coordination étroite entre les partenaires.
- Mettre en place le comité directeur de l'évaluation et le groupe de référence, dans lequel chacun des organismes demandeurs est représenté. Nommer des membres individuels.
- Pour chacune des composantes de la structure de gouvernance, développer des mandats décrivant les rôles et responsabilités et convenir des lignes de communication et de la fréquence des réunions. Les dispositions convenues devraient être formellement approuvées par la haute direction des organismes / partenaires.

N.B. : Si le personnel impliqué dans la gestion de l'évaluation est basé à différents endroits, il est important de planifier et de budgétiser les frais de déplacement afin de permettre quelques réunions en face à face, en particulier aux étapes initiales.

#### Avec le gouvernement

- Dans le cas d'évaluations conjointes avec un gouvernement dont la capacité d'évaluation est limitée, des efforts particuliers sont nécessaires pour assurer une participation active du gouvernement. Voici des exemples d'actions et d'approches :
  - fournir une orientation appropriée ainsi qu'un accès à la formation et à d'autres initiatives de renforcement des capacités ;
  - organiser un détachement auprès de l'organisme gouvernementale ;
  - informer systématiquement les représentants du gouvernement au sein du comité directeur des dernières évolutions ;
  - mobiliser la direction du bureau de pays et les collègues du programme pour renforcer les messages et les demandes adressés au gouvernement ;
  - faire signer / envoyer toutes les communications aux membres du groupe de référence par le ministre du gouvernement co-demandeur.

#### Objectif, portée, méthodologie

- Affiner et convenir de l'objectif de l'évaluation et d'une portée bien définie.
- Convenir d'un ensemble limité de questions d'évaluation, en reconnaissant que l'évaluation ne peut pas répondre à tous les besoins de justificatifs propres à chaque organisme. Il convient de gérer cela avec soin et des compromis s'imposeront.
- Convenir avec tous les demandeurs de l'approche méthodologique de l'évaluation.
- Inclure une exigence pour l'équipe d'évaluation de développer une théorie globale du changement, intégrant les chaînes de résultats de chacun des organismes participants (si non disponible).

#### Budget et contractualisation

- Convenir du budget global et des contributions des organismes respectifs. Une contribution en nature sous forme de temps de travail, par exemple, peut être prise en compte. La reconnaissance explicite des différents types d'intrants augmentera l'appropriation et aidera à équilibrer les relations de pouvoir.
- Convenir des dispositions contractuelles (c.-à-d. quel organisme engagera officiellement l'équipe d'évaluation ? Sera-ce au travers d'un accord à long terme ou d'un processus d'appel d'offres ou de recrutement de ressources humaines ?)
- Convenir d'un calendrier réaliste, avec suffisamment de temps pour l'examen du rapport initial et du rapport final de l'évaluation. Les calendriers révisés doivent toujours être partagés avec l'ensemble des partenaires.
- Veiller à ce que tous les organismes soient consultés lors i) de la rédaction des profils des membres de l'équipe d'évaluation, ii) de la présélection des CV / propositions d'accord à long terme (les outils du PAM pour évaluer les propositions / équipes d'évaluation

<sup>12</sup> Adapté de : Niels Dabelstein et Ted Kliet (2013) Preparing, Governing and Managing the Paris Declaration Evaluation, The Canadian Journal of Program Evaluation. Vol. 27, n °3. Pp. 37-67.

peuvent être proposés à cet effet), iii) lors des entretiens, et iv) rédiger des recommandations d'embauche.

#### Préparatifs pour le partage de documents, la collecte de données, l'assurance qualité et le suivi

- Donner la priorité aux documents clés et aux ensembles de données que les organismes demandeurs partageront avec l'équipe d'évaluation, en gardant le nombre global à un niveau gérable.
- Convenir d'une plate-forme de partage de documents conforme aux politiques de protection des données de tous les partenaires et mettre en place la bibliothèque électronique.
- Demander des autorisations / une autorisation éthique pour la collecte de données comme requis par les entités nationales ou par les fonctions d'évaluation des autres organismes. Les procédures de dédouanement peuvent prendre un certain temps. Par conséquent, cette action ne doit pas être reportée afin de ne pas risquer un arrêt ultérieur de la procédure d'évaluation.
- Sélectionner le système d'assurance et d'évaluation de la qualité qui sera appliqué (orientations, modèles, assurance qualité interne ou externe, évaluation de la qualité post-hoc) et veiller à ce que tous les (co)responsables et coordonnateurs des organismes le connaissent.
- Clarifier les exigences des recommandations d'évaluation (simples ou conjointes). Les recommandations devraient en principe cibler chacun et / ou tous les organismes demandeurs. Cependant, pour les évaluations conjointes avec le gouvernement où le PAM a joué un rôle vraiment mineur et très détaillé dans la mise en œuvre du programme, un ensemble de recommandations spécifiques au PAM pourrait être présenté séparément de l'ensemble de recommandations de base. Cela devrait être communiqué à l'équipe d'évaluation lors de la formulation du mandat ou, au plus tard, lors de la phase initiale.
- Convenir des modalités de préparation d'une réponse de la direction aux recommandations de l'évaluation et d'un plan d'action pour sa mise en œuvre.

#### Communication et diffusion

- Affiner les plans de communication et de diffusion. Les activités devraient s'appuyer sur les avantages comparatifs de chaque organisme en termes de réseaux, de réseaux de médias (sociaux) en place, de langues locales, de connaissances sur la communication pour des groupes cibles spécifiques (par exemple l'UNICEF - enfants) et de capacités en matière de ressources humaines.
- Dresser un inventaire des réglementations des organismes / gouvernements en termes de règles de publication, de droits d'auteur et d'exigences de marque.
- Convenir de protocoles de diffusion.
- Documenter / enregistrer les points clés convenus et les faire approuver par tous les demandeurs. Ceci pour éviter d'avoir à renégocier en cas de rotation du personnel.

### Phase 3 MISE EN ROUTE

- Fournir à l'équipe d'évaluation une liste complète des sites du projet, afin que l'équipe d'évaluation puisse facilement voir dans quelles zones géographiques un ou plusieurs des organismes demandeurs ont une présence commune.
- S'assurer que tous les organismes sont également consultés et représentés :
  - lors du briefing initial à l'équipe d'évaluation (tous les organismes demandeurs doivent être présents à cette réunion) ;
  - lors de l'accord sur la matrice d'évaluation ;
  - lors de l'accord sur les méthodes d'évaluation ;
  - lors de la composition des listes des personnes interrogées et des sites de projets qui seront visités.
- Commenter le rapport initial et veiller à ce que les autres font de même. Rencontrer d'autres organismes demandeurs pour parvenir à un consensus sur les propositions d'échantillonnage / couverture géographique des visites de sites, la méthodologie d'évaluation ainsi que sur les instruments de collecte de données inclus dans le rapport initial.
- Enregistrer et communiquer les commentaires et réponses de manière transparente et obtenir l'approbation écrite du rapport de chaque entité demandeuse.

### Phase 4 COLLECTE DE DONNÉES

- Veiller à ce que toutes les entités demandeuses soient incluses en tant qu'informateurs clés lors de la collecte des données.
- Veiller à ce que le retour d'information à l'équipe d'évaluation soit donné d'une seule voix, en organisant des réunions de débriefing conjointement, en présence de tous les organismes demandeurs.

<p><b>Phase 5</b> <b>ANALYSE DES DONNÉES ET ÉTABLISSEMENT DU RAPPORT</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Commenter le projet de rapport d'évaluation et s'assurer que les autres en font de même. Le cas échéant, rencontrer les autres organismes demandeurs pour obtenir un consensus sur les éléments de contenu sur lesquels les opinions divergent.</li> <li>• Communiquer clairement avec l'ensemble des organismes demandeurs et des membres du groupe de référence pour limiter le nombre de tours de commentaires et respecter le calendrier de l'évaluation.</li> <li>• Enregistrer et communiquer vos commentaires et réponses de manière transparente.</li> <li>• Organiser un atelier avec l'ensemble des organismes demandeurs pour discuter des projets de recommandations et du suivi. Lorsque la portée de l'évaluation couvre plus d'un pays, mener un exercice de formulation de la réponse de la direction au niveau de chaque pays.</li> <li>• Plus encore que pour les évaluations par un seul organisme, les recommandations dans les évaluations conjointes risquent de dépasser le cadre de l'évaluation. Lors de l'examen des recommandations, il est donc crucial de rappeler aux parties prenantes la portée précise qui avait été convenue lors de la phase de démarrage.</li> <li>• Les recommandations doivent être formulées de manière à ce que les organismes demandeurs ciblés soient / sont clairement définis. Les recommandations destinées à plus d'un organisme devraient idéalement préciser quel organisme dirigera / coordonnera les actions de suivi.</li> <li>• S'assurer que l'approbation écrite du rapport d'évaluation est donnée par tous les membres du groupe directeur de l'évaluation, en diffusant un fichier PDF qui ne peut pas être facilement modifié.</li> </ul>
<p><b>Phase 6</b> <b>DIFFUSION, RÉPONSE DE LA DIRECTION ET SUIVI</b></p>	<p><i>Diffusion</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respecter les règles de publication du PAM et des organisations partenaires. Les droits d'auteur des produits d'évaluation conjointe sont partagés par tous les partenaires. Veiller à ce que l'avertissement au début du rapport d'évaluation inclut tous les partenaires demandeurs. Présenter les logos des partenaires demandeurs sur les produits de l'évaluation conjointe dans l'ordre alphabétique, par exemple FAO, FIDA, PAM.</li> <li>• Publier les produits de l'évaluation conjointe sur les systèmes du PAM, quel que soit le niveau d'engagement du PAM dans la gestion de l'évaluation.</li> <li>• Mettre en œuvre des activités de diffusion conjointes. Le cas échéant, faire confiance à l'organisme participant qui a le meilleur accès aux médias, aux forums universitaires, aux organisateurs de conférences, etc.</li> </ul> <p><i>Réponse de la direction</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si ce n'est pas fait dans la phase 5, organiser un atelier avec l'ensemble des organismes demandeurs pour discuter des recommandations et rédiger une réponse de la direction décrivant les actions de suivi.</li> <li>• Émettre une réponse conjointe de la direction aux recommandations de l'évaluation, idéalement complétée par celles propres à l'organisme.</li> <li>• Les actions de suivi convenues doivent être propres à l'organisme pour garantir un engagement adéquat à les mettre en œuvre.</li> <li>• Veiller à ce que la direction du PAM prépare une réponse de la direction aux recommandations spécifiquement adressées au PAM, même si les partenaires n'ont pas de politique ou de procédures en place pour donner suite aux recommandations de l'évaluation.</li> </ul> <p><i>Suivi (responsabilité de la direction)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenir d'un mécanisme garantissant que les organismes agissent effectivement sur les actions de suivi recensées dans les délais fixés. Désigner le membre du personnel responsable au sein de chaque organisme pour entreprendre périodiquement une supervision conjointe, en particulier sur les actions qui sont partagées et / ou nécessitent une coordination. Les membres du groupe de référence seraient dans de nombreux cas bien placés pour assumer cette responsabilité.</li> <li>• Certaines recommandations de l'évaluation peuvent ne pas nécessiter d'action de la part du PAM. Ces recommandations n'ont pas à être enregistrées dans la base de données des réponses de la direction institutionnelle du PAM.</li> </ul>

Pour plus d'informations sur les évaluations décentralisées, visiter notre page internet :  
<http://newgo.wfp.org/how-do-i/do-an-evaluation>

Ou contacter le Bureau de l'évaluation Cap / Qual Unit à l'adresse : [wfp.decentralizedevaluation@wfp.org](mailto:wfp.decentralizedevaluation@wfp.org)